

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	久留米南部商工会（法人番号 2290005010914） 久留米市（地方公共団体コード 402036）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ① 事業者毎の経営状況の分析結果を反映した効果的な事業計画策定支援による小規模事業者の経営基盤の確立 ② 専門的知識を要する技術的課題に対して、小規模事業者のIT化・先端設備導入による効率化、生産性向上を図り、小規模事業者の競争力を強化 ③ 地域資源を活用した特産品開発や、市場ニーズに応える魅力ある商品の開発、個社の情報発信力強化支援による域外での商品・管内地域全体の認知度の向上と個社の販路開拓力を強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 <u>3-1. 地域の経済動向調査委に関すること</u> 国が提供するビッグデータの活用と公表、管内小規模事業者の決算データ等の調査分析を公表し、事業計画策定に活用する。 <u>3-2. 需要動向調査委に関すること</u> 商談会・展示会での需要動向調査、地域イベントの出展による需要動向調査を実施し、マーケットインの考え方を浸透させ、商品開発・改良等に活かし販路開拓を行う。 <u>4. 経営状況の分析に関すること</u> 経営分析セミナー、経営分析相談会を開催し、財務分析やSOWT分析により自社の課題を明確にし、事業計画策定の基礎資料とする。 <u>5. 事業計画策定支援に関すること</u> 既存事業者、創業者、事業承継者の3段階に区分し、事業計画セミナー、創業セミナー、事業承継セミナーを開催し、各種調査、経営分析を反映させた事業計画策定支援を実施する。 <u>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</u> 事業計画を策定した事業者の計画難易度、実行レベルなどを勘案しフォローアップの頻度を臨機応変に設定することで目標達成に向けて着実な遂行を支援する。 <u>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</u> 商談会・展示会等での販路拡大に向け、小規模商談会から経験を積みステップアップできる仕組みを構築する。成約に繋がる商談会出展支援を行う。 地域経済の活性化に資する取組 久留米市南西部の活性化のために久留米市西部ツーリズム協議会、久留米南部観光物産振興会と連携し事業に取り組む。市新総合計画第4次基本計画に沿って、行政と地域経済活性化の方向性を共有する。
連絡先	久留米南部商工会 〒830-0112 福岡県久留米市三潅町玉満 2779-1 TEL：0942-64-3649 FAX：0942-64-4850 E-mail：kurumenanbu@shokokai.ne.jp 久留米市 商工政策課 〒830-8520 福岡県久留米市城南町 15-3 TEL：0942-30-9133 FAX：0942-30-9707 E-mail: syoko@city.kurume.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【地域の現状】

◆久留米市の概要

久留米市は、福岡県の南西部に位置し、福岡市から南東に約 40 キロメートルの距離にある。市域は、東西 32.27 キロメートル、南北 15.99 キロメートルと東西に長い形状を示し、行政面積は 229.96 平方キロメートルである。

平成 17 年に、久留米市近隣の三井郡北野町・三潞郡三潞町・三潞郡城島町・浮羽郡田主丸町を編入したことで、現在は市全体の人口が約 30 万人を超え、県内第 3 位の人口を擁し、県南部に広がる筑後地区の中核都市となっている。

九州自動車道と大分・長崎自動車道のクロスポイントである佐賀県鳥栖ジャンクションにも近く、国道 3 号ほか 5 つの国道が通っていることから、交通の要衝となっている。

地勢は、市の北東部から西部にかけて九州一の大河・筑後川が貫流し、筑後川に沿って南側を東西に耳納山、高良山、明星山などの山々が連なっている。全体的に東南の山麓・丘陵地から、西北から西部にかけて緩やかに傾斜し、筑後川によって形成された広大な沖積平野の平坦地に続いている。市全体の気候は、内陸型の有明気候区に属し、気温の年較差や降水量の年変化が大きいものの、冬場は降雪も少なく、温暖で四季の変化に富んでいる。





◆久留米南部商工会管内地域の概要

久留米市は、市町村合併により、現在 1 商工会議所・3 商工会が併存する。その中で、当会の管轄地域は、久留米市の西部・南部エリアに広がる【安武町】【荒木町】【大善寺町】【三潴町】【城島町】の 5 町である。5 町それぞれに地域の特徴がある。

【安武町】

管内北部に位置する。市の中心部から南西にあり、JR 久留米駅や久留米市街地に近接しながら、ほぼ全域が市街化調整区域・農業振興区域であるため、都市化が抑制されている。主要な産業は米麦等の農業である。商工業者は 5 町でもっとも少ない。

【荒木町】

管内東部に位置する。市の中心部から南にあり、国道 209 号線や JR 鹿児島本線が通り、町内にある JR 荒木駅は快速電車が停車し、朝夕は通学・通勤の乗降客で賑わっている。航空自衛隊の駐屯地がある。駅前や国道 209 号沿いには商店などが目立ち、コンクリート製品製造業や繊維加工業の大型工場がある。

【大善寺町】

管内中部に位置する。町西部を流れる筑後川を境に、北は佐賀県みやき町に接している。西鉄大善寺駅をはじめ、防災センター（西部地区体育館）及び南部浄化センター（下水道処理施設）などの公共施設を備えた町である。また、大善寺玉垂宮を中心とした歴史の町であり、多くの史跡・文化財などが散在している。特に、大善寺玉垂宮の「鬼夜」は重要無形民俗文化財であり、日本三大火祭りの一つとして全国的に有名である。大善寺町黒田地区は、川魚問屋が集まっていた歴史を背景に福岡屈指のウナギ処として知られている。主要な産業は農業で、田園地帯と住宅地からなるが、管内の全地域に点在する金属加工業者の数が最も多い地域である。

【三潴町】

管内南部に位置する古くから酒造りが盛んな地域で、明治時代より続く酒蔵が所在する。また、日本で古くから作られてきた麦の一種である「ハトムギ」の県内唯一の生産地であり、玉ねぎ「甘玉」や、いちご・イチジクなどの生産も盛んである。100 年以上の歴史と伝統を誇る庭園・鑑賞用の「みづまの黒松」の生産地としても全国的に有名である。久留米市の南端であり、筑後市や三潴郡大木町に隣接している。県道久留米柳川線や佐賀八女線が通り、西鉄大善寺駅や三潴駅に近く、公共交通機関の利便性の良さから転入者が増え、近年は近郊地域のベッドタウン化が進んでいる。

【城島町】

管内西部に位置する。久留米市の最西部でもあり、大善寺町同様、佐賀県との県境に位置している。古くから筑後川を利用した舟運が盛んで、造り酒屋・いぶし瓦の生産地として栄えてきた。地域内には酒蔵が点在し、毎年開催される「城島酒蔵びらき」は蔵元と物産振興会など地元の団体・スタッフとで運営され、県内外から 10 万人もの人が訪れる一大イベントとして賑わいを見せている。主要な産業は農業で、米・麦・大豆をはじめとし、施設園芸としては苺・ねぎ・アスパラガス・マンゴー

などが栽培されている。また、「大川家具」のブランドで全国的に有名な大川市と隣接することから、当地域でも木工業も盛んに営まれている。5月になると、有明海でのみ生息する希少なカタクチイワシ科の魚である「エツ」漁が解禁され、筑後川の川面に網を流している光景が7月まで見受けられる。

◆管内の人口

○人口の推移（安武町、荒木町、大善寺町、三潞町、城島町 管内5町合計）

項目		平成17年	平成22年	平成27年	令和2年
総人口		57,509	57,134	56,798	55,858
年齢 階層別	0歳～14歳	8,543	8,250	8,295	8,074
	15歳～64歳	37,139	35,592	33,443	31,101
	65歳～	11,827	13,292	15,060	16,683

※平成17年2月5日 久留米市合併（三潞町、城島町）

※久留米市住民基本台帳 校区别年齢別人口より作成

管内の人口は、平成17年の市町村合併後、減少傾向にあり、令和2年4月時点では65歳以上人口の占める割合を示す高齢化率は29.8%である。全国の平均高齢化率は28.1%、久留米市全体の高齢化率は25.7%であることから、当会管内の高齢化率は高い水準にあるといえる。

今後は、久留米市が都市計画法に基づく開発許可等に関する条例を令和2年6月に改正したことから、管内主要駅の開発規制が緩和されるため、駅周辺の生活拠点の形成が進むことで、これらの地域の人口減少問題には一定の歯止めがかかる可能性がある。

しかしながら、郊外の集落ではバスや鉄道の減便など、コミュニティの維持が難しくなっている地域もあり、今後も管内地域全体としては高齢化と人口減少の傾向が続く見込みである。

◆管内の産業

商工会実態調査にて公表している管内の業種別の小規模事業者数（令和元年の商工業者数 1,594件中 1,559件、97.8%が小規模事業者）は下記の通りである。管内の人口は減少傾向にあるにも関わらず、全体的に小規模事業者数は微増傾向にある。業種別では、建設業とサービス業が、他業種と比べ増加率が高い。

管内を通る JR 鹿児島本線、西日本鉄道、主要な国道や県道沿線の交通網が発達した地域は、第三次産業 60%（サービス業 31%、小売業 19%、飲食宿泊業 6%、卸売業 4%）を中心に栄えており、第二次産業 40%（建設業 25%、製造業 15%）は管内全体に満遍なく存在する。

○久留米南部商工会内の業種別小規模事業者数の推移

	合計	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿 泊業	サービ ス業	その他
H27	1,536	360	239	63	301	107	463	3
H28	1,536	363	232	60	301	107	470	3
H29	1,545	380	228	57	301	101	476	2
H30	1,562	384	228	57	302	101	488	2
R1	1,559	384	225	58	298	97	495	2
業種 割合	100%	25%	14%	4%	19%	6%	32%	0

（出典：商工会実態調査）

◆商工業者の現状と課題
(建設業)

地域内で元請業者、下請業の関係を維持し、協力体制を敷いている事業者が多く、地域内での事業所の増加率が最も高い業種となっている。しかし、地域の人口減少に伴い、従業員の確保難が深刻となっており、管内での建設業における官公需や民間需要が停滞している。相互に関連し、連携している企業が多数あることが地域の特色であり、連鎖的に管内建設業の経営環境の悪化がみられる。また、1人親方や従業員0人～5人未満の事業所が会員建設業260件の内、211件と多くなっており、それらの事業所は、組織化が進まず生産性が低下している。今後は先端設備やIT利活用により人材確保難を克服し、生産性向上を図ることが求められている。

(製造業)

当会の管轄地域外である久留米市中央部・東部では、ゴム、バイオ、自動車産業等が基幹産業であるが、当会の管轄地域では、特に久留米市西部において木工・家具製造業、金属加工業が製造業の中で割合が高く、主要な産業となっている。

木工・金属加工業については、生産設備の不足や老朽化が進んでいる事業所が増えており、また、地域の人口減少や都市部への労働者の流出、熟練技術者の確保難などで、競争力の低下が問題となっているため、今後は先端設備やIT利活用により技術の標準化、生産管理システムの導入などにより生産性向上を図る方策を講じることが求められる。

さらに、管内の特徴的な産業として、城島町の「城島の酒、城島瓦」に代表される清酒製造業、瓦製造業などの伝統産業がある。加えて、三潅町の「黒松」等の植木生産販売についても、国内市場から欧州等の海外市場に販路を拡大し、当地域の資源の認知度向上、需要増加を図っている。

また、荒木町には藤光産業団地があり、食品製造、医薬品製造等の事業者が集積している。今後は、久留米市国土利用計画に基づき、藤光産業隣接地の開発が進められ、関連企業や物流企業などの企業誘致が行われる予定である。企業誘致により新たな雇用の創出、企業連携や研究開発が促進される見込みである。

(小売業・サービス業・飲食業)

令和元年の久留米市統計書によると、久留米市内全体の小売、サービス業者について、売場面積100㎡未満の事業所が全体の80.4%を占めており、当会管内の小売、サービス業者についても、売場面積100㎡未満の事業所が87.2%である。菓子、パン、製麺、日本酒関連小売業など地域資源を活用した商品の開発、販売などを積極的に行っているが、消費者ニーズの変化により郊外的大型店、中型店との競争の激化や福岡市内等への購買が流出している状況がある。これまで、プレミアム商品券の活用で高齢者を中心に地元での消費を喚起してきたが、老朽化した店舗や品揃えの不十分さをカバーできず、消費者の購買動向もEC販売へ向かっているためか、苦境に立たされている店舗が多い。今後は、商品の開発による消費者の来街意欲を高める取り組みや、ECサイトの開設など商圏にとらわれない販売方法の確立が必要となっている。

飲食業では、大善寺町の「黒田のうなぎ」、城島町の「エツ」などを提供している飲食店などが観光客を取り込み、消費の拡大を狙って県内外にPRをしている。地域特産品であるハトムギや日本酒を活用したメニュー開発、PRなどを行っているが、久留米市の食文化といえば、「久留米ラーメン」「焼とり」などのB級グルメのイメージが強く、当会管内地域特有の食文化については、うなぎ、エツ、日本酒など歴史や希少価値など説明を要する食材であり、プロモーションが行き届いていないためか、個店および地域としての発信力が弱い印象である。今後は、個店がソーシャルメディアやマスメディアによるプロモーション力を強化し、商談会出展やEC販売の活用により販路を開拓する必要がある。

◆久留米市総合計画（関係部分の概要）

久留米市では、「久留米市地方創生総合戦略（以下、総合戦略）」を策定し、人口30万5千人を維持することを目的に、目標や施策の基本的方向、具体的な施策等をまとめ、施策横断的に取り組む一連の事業群を政策パッケージにまとめており、当商工会は、これら政策パッケージ等との連動性・整

合性を図る。

※以下、第2期久留米市地方創生総合戦略の主な政策パッケージと事業概要

【雇用・就業・創業応援パッケージ】

○産業拠点整備・集積推進事業

多様な産業の集積と雇用の創出を図るため新たな産業団地（藤光東部地域）の整備・企業誘致の推進。

○地域企業成長支援事業

人手不足解消や生産性向上、事業の円滑な承継に向けて IoT をはじめとする先端設備導入、IT 化やクラウド対応といった業務効率化などに取り組む企業を支援するとともに、商工団体や金融機関と連携し、地域企業のイノベーション促進や国内外への販路拡大による販売力強化、商業の活性化などを支援。

【魅力の創出で人を呼び込むパッケージ】

○地域資源観光活用事業

地域資源を有効活用したイベント等の開催と情報発信、周遊型や体験型観光による滞在時間の延長や宿泊を促進する取組などを進める。

【住みやすさ向上パッケージ】

○中心拠点・地域生活拠点整備事業

ネットワーク型のコンパクトなまちづくりを進めるため、都市計画の見直しを進めるとともに、都市機能や都市型住宅の集積や誘導、まちの賑わいの創出、交通結節機能の強化など生活拠点となる鉄道駅周辺の活性化を図る。

【西部地域振興パッケージ】

○西部地域公共交通利用・移住定住促進事業、西部地域資源観光活用事業、西部広域連携推進事業

西部地域において、定住人口の維持や交流人口の拡大を図るためには、その地域特性を踏まえて「快適に住み続けられる地域」、「田園環境と融合した住みよさがブランド化された地域」、「近隣自治体との連携等により交流が活性化した地域」を目指す。

◆商工会の現状と課題

当会は、これまで第1期経営発達支援計画において、事業計画策定の支援を重点的に実施した。

事業計画策定を行う本来の目的は、事業者の経営課題を検討し、動向調査、経営分析、事業計画策定、フォローアップ、販路の開拓の支援サイクルを回すことで経営課題を解決していくことである。これにより、本会では第1期経営発達支援計画期間に年間100件の事業計画策定の支援を行ってきた。

しかしながら、事業計画策定を行った内容としては、補助金申請や融資斡旋等が目的である場合が多く、事業者が補助金や融資を受けた後のフォローアップ等が行えず、計画が頓挫する事業所も見受けられた。これは、支援サイクルがうまく機能しておらず、経営課題を検討しないまま形式的に事業者支援に当たっていたことが原因である。

販路開拓支援については、商談会出展やビジネスマッチングを通し、商品力向上や販売手法の改善等の支援を行ってきたが、事業計画策定支援同様、商談会出展自体が目的となり、結果、出展事業者が消費者ニーズを掴むことができないまま、成果を出すに至らないケースがあった。今後、事業者の経営課題に応じた支援を提供するため、行政や関係機関との連携を強化し、支援体制を再構築する必要がある。

また、管内事業者数はH27年からR1年の推移では微増してはいるものの、管内の人口は今後減少することも予想されることから、事業承継・創業者支援も十分に行っていく必要がある。しかしながら、いずれもニーズの掘り起こしを十分に行えておらず、本会での支援数は低調である。今後は支援後の税務などのフォローアップも含め行っていくことで、事業者数の維持を図っていくことが課題で

ある。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

(1) で述べてきた地域と商工会の現状・課題及び久留米市総合計画との連動性を踏まえ、今後10年程度の期間を見据えた振興策のあり方を以下のとおりとする。

- ① 小規模事業者が事業計画策定の意義や重要性を理解し着実に実行することで、地域産業の衰退に歯止めをかけ、地域コミュニティが維持されること。
- ② 小規模事業者が少ない経営資源を効率的に活用することで、競争力の強化や人手不足などの経営課題の解消が図られ、管内商工業者の減少に歯止めがかかること。
- ③ 消費者の来街意欲を高め、小規模事業者の販路と売上の拡大が図られることで、地域経済の活性化が図られること。

(3) 経営発達支援事業の目標

当地域の現状・課題や小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画期間の目標を以下のとおり設定する。

- ① 事業者毎の経営状況の分析結果を反映した効果的な事業計画策定支援による小規模事業者の経営基盤の確立
- ② 専門的知識を要する技術的課題に対して、小規模事業者のIT化・先端設備導入による効率化、生産性向上を図り、小規模事業者の競争力を強化
- ③ 地域資源を活用した特産品開発や、市場ニーズに応える魅力ある商品の開発、個社の情報発信力強化支援による域外での商品・管内地域全体の認知度の向上と個社の販路開拓力を強化

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和3年 4月 1日～ 令和8年 3月 31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

- ① 各種調査、セミナー、経営相談会を実施し、事業計画策定後は、事業者の段階に応じた的確なフォローアップを行うことで、事業者のニーズ、課題に応じた支援を小規模事業者へ提供する。
- ② IT化や先端設備導入など、事業計画実施時の専門的な相談に対し、外部専門家や関連機関と連携し、高度な経営支援を行うことで、事業者の課題の解決を図る。
- ③ 小規模事業者にマーケットインの考え方を浸透させ、商談会や展示会等の場を活用した、地域外での販路開拓力をステップアップできる仕組みを作る。また、県連合会のプレスリリース活用、専門家によるSNS等の活用方法の指導により、事業者の情報発信力の強化を図る。

また以上の目標を達成するために、行政、関係機関との情報共有体制を構築し小規模事業者に対してタイムリーな支援を行う。地域成長企業の支援、地域資源観光活用、産業拠点の整備集積、地域生活拠点の整備など今後の目指すべき姿を小規模事業者支援に落とし込む。地域の課題解決に対して連携を図り、地域の商工業者の方向性を示すことで新事業活動、創業、事業承継の促進を図る。また、行政や関係機関との間で事業者情報や支援事例を蓄積、共有することで長期的な支援スキルの向上を図り、小規模事業者の持続的発展とともに、当支援機関の成長発展のサイクルを回す。

経営発達支援事業の内容

3－1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

経営指導員による訪問面接聞き取りにより、全国連が行っている中小企業景況調査を実施している。管内中小企業の景気動向について四半期ごとに分析し、業種間の比較によって差異分析を行い、差異分析の結果に基づき今後の経営活動に活かすべく、協力事業者をはじめ、地域の調査対象小規模事業者にも個別にフィードバックをしている。また、景気・金融・雇用動向調査を四半期毎に実施し、地域内の経済動向や特徴的な事例を報告している。データを集約した報告書を経営指導の基礎資料として、面談時に利用するなど他地域、他業種の事例を紹介することで事業者の理解を深めることに一躍買っている。

【課題】

現状の景況調査の内容は、調査に対し選定された一部の事業者の景況情報に過ぎず、行政などが提供するビックデータを活用した地域経済循環などについての専門的な分析ができていなかった。加えて、調査報告書の難解さから、事業者が設備投資の検討や資金繰り等自社の経営に反映するに至らないケースが散見された。また、商工会側も計画策定時に必要なデータが引き出せない、的確に提供できる情報が整理されていないなどの課題があった。さらに、情報の周知方法が個別対応になり、広く地域の小規模事業者に対して公開することがなかったため、調査の効果が限定的であった。

今後は、行政のビックデータを活用した専門的な分析を実施し、事業者にわかりやすいように平易な言葉で編集し、小規模事業者が広く活用できるようホームページで公開する。

(2) 目標 ※①②の公表内容は、後述の(3)の①②で記載。

	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 公表回数	0回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
② 公表回数	0回	年4回	年4回	年4回	年4回	年4回

(3) 事業内容

①行政が提供するビックデータの活用と公表

地域経済分析システム「RESAS」を活用した地域経済動向調査分析を行い、年1回公表する。RESASはデータや図、グラフを用いて、視覚的にわかりやく表現された各種統計資料のサービスである。

これまでの経営者の経験や勘に頼った経営判断とは違い、地域の人口構成や将来の人口推移を把握することができるため、経営戦略策定やマーケティング調査における基礎資料として活用することができる。具体的には、以下のとおりの分析を行う。

【地域経済循環マップ】

新たな需要の開拓を目的とした生産分析を行う。産業別の移輸入の収支状況を表示することや、ある産業の経済動向が、他産業の経済動向に及ぼす「影響度」や、地域全体の経済動向から受ける「感応度」を表示することで営計画策定時の参考資料とし事業者を提供する。

【まちづくりマップ】

滞在人口、通勤通学人口、建物利用状況、施設周辺人口などを提供することで、見込み客の動向を把握できるようにする。

【産業構造マップ】

稼ぐ力分析、企業数、従業員数、付加価値額、労働生産性等の指標を分析することで自社との比較

ができ経営分析支援に活用する。

このように各種統計資料を当地域の実情に照らし合わせ編集することで、小規模事業者の事業計画策定に有効利用することができる。

②管内小規模事業者動向調査

【目 的】管内の小規模事業者の決算情報や聞き取り調査により現場の声を吸い上げ、地域の状況を的確に示した地域経済情報を提供し、小規模事業者が経営判断に必要な基礎資料として活用することを想定している。小規模事業者が、本情報で自社と管内の他社を比較することで、自社の稼ぐ能力について改善点の発見に利用できるようにする。年4回四半期ごとに調査・分析・公表する。

【調査対象】管内 100 事業所

【業種区分】建設業、製造業、卸小売業、サービス業より 25 社ずつ

【調査方法】経営指導員・経営支援員が巡回時にヒアリング形式にて実施する。

【調査項目】売上、売上高総利益、減価償却費、営業利益、経常利益。
従業員数、借入金残高、事業承継の有無、IT 利活用状況等。

【分析手法】法定経営指導員が各担当者より集約し、中小企業診断士などの外部専門家と連携し分析する。

(4) 成果の活用

○情報収集・調査・分析した結果を本会ホームページに掲載し、管内小規模事業者等に対し広く情報提供することで、小規模事業者自身の事業計画策定時の基礎資料として活用し、事業計画を効果的に補強することができる。

○調査結果をデータベースで管理し、本会全職員で共有することにより、巡回指導のツールとして使用することで、様々な分野で広く管内小規模事業者への指導の基礎資料として活用することができる。

○小規模事業者が、地域の経済動向を把握し、自社の置かれる状況を明らかにすることで、的確な経営支援を享受することができる。そのために金融支援を必要としている業種、件数など地域金融機関との協議会等で情報を共有することで、小規模事業者の資金需要に迅速に対応できる。

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

平成 28 年に実施した調査では、管内三潁町、城島町の主要イベントで来場者への街頭インタビューを行い、業種ごとに生鮮食品、食料品、日用品、身の回り品、買回り品（生活家電、家具、自転車など）、娯楽品（書籍、DVD、レジャー用品など）、園芸・農業資材、飲食店など管内のお店で、どの程度買物をされているかをアンケート記入方式で調査した。

しかしその結果、特定の業種では域外購入が多いなどのデータが取れたが、具体的に商品開発に活かせるデータではなく、一般的な買物動向調査の域を出ない調査となった。

また、事業計画策定の際に、株式会社日本統計センターの「市場情報評価ナビ：MieNa」を活用し既存店舗の立地評価を行ったが、既にストーリーが決まっている計画書に対して、それを裏付ける情報を探すという使用方法であったため、本来の市場が要求している価値が何なのかについて深く掘り

下げた調査を実施したことはない。結果として、需要動向調査を踏まえていない事業者側からのプロダクトアウト思考で製造した商品は、商談会等でもよい評価を得ることがなく、バイヤーからは商品コンセプトや包装、販促方法など根本的な指摘を受けることもあった。

事業者としては、計画を策定し、一から商品を作り上げたにも関わらず、バイヤーが売りにくい商品、消費者ニーズにそぐわない商品となり、時間と費用の多大なロスが発生している。

【課題】

事業者にマーケットインの考え方により、バイヤーが売りやすい商品や消費者ニーズに沿った商品とは何かを具体的に理解してもらうために、調査する対象やサンプル数、質問項目などをよく設計して、事業者が具体的に商品開発に活かせる需要動向調査を行わなければならない。

(2) 目標 ※①②の調査内容は、後述の(3)の①②で記載。

	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①調査対象事業者数	0社	20社	20社	20社	20社	20社
②調査対象事業者数	0社	20社	20社	20社	20社	20社

(3) 事業内容

①商談会での需要動向調査

九州北部3県の13信用金庫が、地元中小零細企業の事業発展と地域経済の活性化のために開催する「しんきん合同商談会」、福岡県中小企業振興センターが主催する「ふくおかフードビジネスマッチングマンスリー商談会」に出展した下記【支援対象】の事業者の商品調査項目について、参加バイヤーやその他専門家からの意見をアンケート形式で調査する。マーケットインの考え方を反映させた新商品開発、販路開拓に資する。また、当調査の分析結果を各支援対象の事業計画に折り込み、実現可能性を高める。

【支援対象】 新商品開発に資する地域特産品を活用した食品（加工食品、農畜産物、水産加工品、飲料、酒類、菓子、ベーカリー）、調味料、調理器具、食器、工芸品、生活雑貨、スキンケア、コスメ、機械メーカー等の事業者。

【対象事業者数】 2商談会で合計20社

◆需要動向調査の内容

【サンプル数】 1商談で1社あたり来場者20人

【回数・時期】 年1回10月

【調査手段・手法】 バイヤー、デザイン・販促の専門家、その他出店者、イベント関係者などを対象に調査。評価してもらいたい商品の試食（食品）やお試し使用（非食品）などを提供し、事前に準備した調査票に上記調査対象者が記入する。調査票の調査項目は後述のとおりとし、商品のブラッシュアップに必要だと思われるものに厳選する。

【分析手段・手法】 調査結果を、本会内に設置するバイヤー、専門家、経営指導員で構成された「検討会」で集約し書面化する。書面化された調査結果を基に、経営指導員が調査結果により改善点の取組の重要度を判断し、各事業者が自身の商品開発や販路開拓に活用できるようにする。

【調査項目】 ○食品
味、見た目、価格、容量、パッケージ、改善点、商品紹介等のメッセージ

○非食品

機能、デザイン、価格、サイズ、改善点、商品紹介等のメッセージ

※各項目の詳細は商談会出展前に、バイヤーや専門家等のアドバイスを受けて決定。

- 【分析結果の活用】 対象事業所に書面でフィードバックする。本需要動向調査を事業計画に反映させる。計画策定後のフォローアップ時に、商談会出展支援や商品開発の専門家を派遣する際の基礎資料とする。

②地域イベントの出展による需要動向調査

当地域内で毎年2月に実施される「城島酒蔵びらき」で消費者需要動向調査を実施する。サンプル配布、試食提供などを行った後、ヒアリングによるアンケート調査を行う。調査結果を分析し、対象事業者フィードバックすることで、当地域内の商品認知度向上のための新商品開発、商品ブラッシュアップに活用する。また、実際にこのイベントに観光で訪れたお客様のお土産需要、特産品の自家消費需要といった一次情報を収集し、観光客の増加につながる特産品開発・PRに活用する。消費者ニーズを反映させたマーケットインの事業計画を策定する根拠とする。

(城島酒蔵びらき)

日本酒を中心とした物産イベントで、毎年10万人以上が来場。主に九州一円から来場者があり、近年は、西日本鉄道、JR、日本航空とタイアップし、海外からの来場者も増加している。久留米市城島町の町民の森公園をメイン会場とし、城島町、三潴町、大善寺町の8蔵元の日本酒を楽しむことができる。また、同7蔵元が酒蔵を開放し、各蔵元でもイベントが同時開催される。物産展では、食品については、エツの南蛮漬けや酒粕などの地場産品を販売する100事業者が出展し、日本酒とともに食のイベントとして認知されている。

- 【支援対象】 久留米市南西部の食文化をPRするため地域特産品を活用した食品（加工食品、農畜産物、水産加工品、飲料、酒類、菓子、ベーカリー）の事業者。

- 【対象事業者数】 20社

◆需要動向調査の内容

- 【サンプル数】 1社あたり来場者20人（会場にて任意でお声がけした県外、海外からのお客様）

- 【調査手段・手法】 バイヤー、デザイン・販促の専門家、その他出店者、イベント関係者などを対象に調査。評価してもらいたい商品の試食を提供し、事前に準備した調査票に上記調査対象者が記入する。調査票の調査項目は後述のとおりとし、商品のブラッシュアップに必要なと思われるものに厳選する。

- 【分析手段・手法】 1事業者につき1商品サンプルを提供してもらい、調査対象者に配布もしくは試食させる。支援対象事業者が依頼し、調査対象者がアンケートに記入する。サンプル配布を行うが、説明等が必要な商品で、サポートが必要な場合は、職員によるアンケートを行う。回収後は、経営指導員等が調査結果を書面にまとめ、改善点を分析する。

- 【調査項目】 味、見た目、価格、容量、パッケージ、改善点、商品紹介等のメッセージ

※上記に加え、土産、贈答品にする場合の改善点、来場のきっかけ（情報源）

- 【分析結果の活用】 対象事業所に書面でフィードバックし、マーケットインの考え方を浸透させ、事業計画策定、販路開拓支援時に活用する。支援対象者は、普段あまり知ることができない県外、海外からのお客様の多様な意見を取り入れることができる。消費者目線の情報を補強し、一般消費者のニーズを取り入れることができる。

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

持続化補助金、ものづくり補助金等の各種補助金申請、経営革新計画や経営力向上計画等の計画策定時、また小規模事業者経営改善資金の推薦書作成時に経営分析を行っている。確定申告業務、金融業務、各種計画策定業務によって、決算データを保有している件数は500件以上に登るが、分析対象になった事業所は、施策を積極的に利用している小規模事業者であり、偏りがある。分析のフォーマットが定型化していないため、経営分析のデータが散逸している状況である。

【課題】

分析件数は着実に増加しているものの、補助金申請や融資斡旋、経営革新・向上計画策定のための簡易な経営分析に留まっている。計画書の要件で定められている水準をクリアするために、義務的に実施しているものもある。非財務分析による定性的な要因についても、計画書に落とし込むために、都合のよい部分を抽出し、本来の経営課題を見えにくくしている面も見受けられる。

今後は、補助金獲得や融資実行支援時に限らず、事業者自身の経営課題を根本的に改善するための経営分析を行っていく必要がある。

そのために、職員の分析スキル向上や外部専門家との連携により課題解決に向けた方策を立てることが急務である。

(2) 目標

	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
(ア) セミナー開催回数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
上記セミナーでの分析件数	0件	20件	20件	20件	20件	20件
(イ) 経営相談会開催回数	0回	2回	2回	2回	2回	2回
上記相談会での分析件数	0件	10件	10件	10件	10件	10件
(ウ) 巡回・窓口での分析件数	103件	90件	90件	90件	90件	90件
分析件数合計	103件	120件	120件	120件	120件	120件

(3) 事業内容

【支援の考え方】

小規模事業者からの相談業務の中で対象者の掘り起こしを行い、経営指導員や中小企業診断士により経営分析を行う。経営計画策定、販路開拓支援の前提として、事業者の経営状況を把握する必要がある。しかしながら、小規模事業者は総じて数字に苦手意識があり、自身で経営分析に取り組んだが挫折した経験があるなど、ハードルが高いと感じている事業者が多いため、金融支援や税務支援時以外のあらゆる相談の際に経営分析の必要性を説明し、経営指導員・支援員が分析後も手厚くフォローすることや、分析結果について専門家のフィードバックも受けることができるメリットを事業者に周知し、理解を得ることで積極的に経営分析を受けてもらう。相談業務以外でも、広く経営分析の重要性を小規模事業者に認識してもらい、経営分析を行う機会を設けるため、以下の(ア)セミナーおよび(イ)経営相談会を行う。

1. 経営分析事業者の掘り起こし

(ア) 経営分析指標の見方、活かし方セミナー

【実施内容】 中小企業診断士を講師に招き、事業者自身の決算書を用いた実践的な経営分析セミナーを実施し、職員が中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」を用いてセミナーの前に財務分析を行う。講師の中小企業診断士、職員がマンツーマンで指標の説明を行うことで、事業者自身の課題を明確にする。また非財務面からも分析が必要なため、SWOT 分析を実施する。セミナーでは、グループワークに担当指導員を配置し、事業者と共に記入シートを完成させることで、第三者の視点を反映し、計画の実現可能性を高める。事業者は、定量的、定性的な両面から自社を見つめ直し、次の段階である計画策定への布石とする。

【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布、商工会広報誌での管内回覧、主要公共施設でのチラシ設置。

【支援対象者】 管内の小規模事業者。経営課題が明確で解決を図りたい事業者。財務状況、強み・弱みなど、自社の状況をしっかりと把握し、事業計画策定に意欲がある事業者。20 事業者を想定。

【開催回数】 年 1 回

(イ) 経営分析のための経営相談会の実施

【実施内容】 小規模事業者への相談業務での経営分析実施者を対象に、セミナーよりも、さらに深く個別具体的なアドバイスを求めている事業者のニーズに対応するため、外部専門家の中小企業診断士による個別の経営分析を用いた相談会を実施する。相談会参加希望者から決算書を預かり、相談会の前に経営指導員が経営分析を実施する。使用ソフトは経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サービス」を利用する。外部専門家の中小企業診断士にデータを提供し、面談時には中小企業診断士から分析結果を基にした経営課題に対する解決策（例えば、販売力、営業力の強化、コスト低減による収益性向上）を相談者へ提示することで、事業者自身の分析では気付くことができなかった他社比較に対して低い指標などの問題点を明らかにする。

【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布、商工会広報誌での管内回覧、主要公共施設でのチラシ設置。

【支援対象者】 経営分析経験者と決算内容を把握しており、具体的なアドバイスを必要としている事業者。年間 10 事業者を想定。相談会 1 回あたり 5 名程度。1 事業者 1 時間程度。

【開催回数】 年 2 回

(ウ) 巡回・窓口相談時における経営分析

【実施内容】 金融相談、税務相談、補助金申請相談等の際に決算書を預かり、経営指導員が経営分析を実施する。使用ソフトは経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サービス」を利用する。非財務面からも分析が必要なため SWOT 分析を実施する。課題が明らかになった場合、外部専門家の中小企業診断士を派遣し、解決策（例えば、販売力、営業力の強化、コスト低減による収益性向上）を相談者へ提

示する。

【募集方法】職員による巡回時に案内配布、職員による窓口での説明。

【支援対象者】金融相談、税務相談、補助金申請相談等を受け、自社の経営指標に関心があり、経営分析により経営状況を把握したい事業者。年間 90 事業者を想定。

2. 経営分析の内容

【分析項目】定量面は財務諸表を用い、過年度との比較、業界平均との比較によって、正確な現状把握と将来予測に役立てる。定性面は、強み、弱み、機会、脅威の 4 つを組み合わせることで市場機会や事業課題を発見する。下記分析項目は（ア）経営分析セミナー（イ）経営相談会（ウ）巡回・窓口相談に共通する。

〈財務分析〉

- ☐ 収益性 売上高総利益率、売上高営業利益率、総資本経常利益率、自己資本当期利益率
- ☐ 効率性 売上債権回転率、棚卸資産回転率、総資本回転率、固定資産回転率
- ☐ 安全性 自己資本比率、流動比率、当座比率、固定比率、固定長期適合率
- ☐ その他 損益分岐点分析、キャッシュフロー分析

※別途製造業については、労働生産性、労働分配率、労働装備率等、生産性分析を行う。

〈SWOT 分析〉

- ☐ 「強み(Strength)」活かすべき強みは？
- ☐ 「弱み(Weakness)」克服すべき弱みは？
- ☐ 「機会(Opportunity)」市場機会はあるか？
- ☐ 「脅威(Threat)」回避すべき脅威は？

【分析手法】

財務諸表を基に、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」、経済産業省の「ローカルベンチマーク」や日本政策金融公庫の「財務診断サービス」等を利用する。SWOT 分析は所定のフォーマット・記入例を作成し、事業者に必要なという診断結果を簡潔明瞭なものとする。事業者が記入したものを整理編集する。

（４）分析結果の活用

経営分析の結果は、以下のとおり活用する。

- 実施事業者へ書面により分析結果を説明することでフィードバックし、事業計画策定に活用する。
- 事業計画実施後に比較する際の基準値として活用し、行動の結果指標がどのように増減、変化したかを追跡する基礎資料となる。
- 商工会内でデータベース化し、共有フォルダで管理する。職員間で類似の事例に従事した場合は、共有フォルダを閲覧するよう指示し、情報資産として蓄積していく。
- 経営分析を行う商工会職員育成のためのケーススタディとして活用し、本会内の分析スキルの向上を図る。
- 分析の結果、業界平均よりも収益性、安全性が良かった事業所を中心に、福岡県が主催する筑後地域中小企業支援協議会のモデル事業所に指定したり、事業引継支援センターなどの関係機関と連携することで汎用的事例事業所としたりすることで、具体的な解決支援を行う。

5. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当商工会の事業計画策定支援については、持続化補助金、ものづくり補助金、経営革新計画、経営力向上計画、マル経融資などの際に実施してきた。

毎年一定の件数を実績として計上しているが、実際は、事業者自身に事業計画策定の意義や重要性、PDCAを回すメリットを理解させるに至らず、「補助金の採択を受けるため」、「融資実行のため」、「税額控除のため」など、採択認定後の支援策目的という位置付けで事業計画が捉えられているという現状がある。それに伴い、事業者側の事業計画策定への関心が低下しており、事業計画策定に関するセミナーの参加人数も減少傾向である。

さらに、地域の経済動向調査、需要動向調査、経営分析を十分に活用できないまま事業計画策定を行ったことで、事業者が環境の変化に対応できず、採択認定された事業が息詰まるケースが見受けられる。

また、創業者については、事業計画書への落とし込みが不十分であっても融資が実行される場合があり、「あらかじめ起こりうる資金不足」や「見込み売上が達成できない」などのリスクに備えることができないまま廃業したケースがあった。

事業承継についても、事業計画を策定していない経営者の他界や体調不良により、準備期間がなく事業を承継し、取引先や従業員への対応で社内外に混乱が起こるケースが発生している。

【課題】

事業計画の意義や重要性を事業者自身に理解してもらい、事業者が成り行き経営にならないために、明確なアクションを事業計画として文書化することで、事業者自身が不測の事態への対応や軌道修正を迅速に行えるよう、事業計画策定支援を強化する必要がある。

（２）支援に対する考え方

①既存の事業者に対する支援の考え方

巡回・窓口指導、経営分析セミナー、経営相談会で経営分析を実施した事業者の７割程度（１年あたり）の事業計画策定を目指す。事業計画の策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではない。事業計画とは、「全社戦略のような、構えて策定するものではなく、現実的な事業部門別の売上を見据えた実行計画である」という位置付けを事業者に説明し、事業者の日々のアクションプランに落とし込み、行動に変化を起こすことを指導助言する。

事業計画を事業者に身近に感じてもらうために、今後後述の事業計画策定セミナーを実施する。カリキュラムは、専門的すぎず、参加者が能動的に考えることができるように、演習中心で主体性を発揮して取り組めるように工夫を凝らす。また、管内事業者の多くが抱えている販路開拓や生産性向上（先端設備導入）など現実的な課題を取り扱う。

②創業者に対する支援の考え方

過去に実施した創業セミナーでは、終了後の創業実態の調査、フォローアップが不十分であったため、今後は、久留米市の特定創業支援等事業に則り、関係機関・専門家と連携して事業実施に当たる。創業計画に対して巡回指導等で伴走型のフォローアップをし、早期の事業安定化を図り軌道に乗せる。創業計画策定支援にあたっては、巡回時に地域の経済動向調査、需要動向調査、また同業他社の平均的な分析指標を提供して、ビジネスプランの確実性を高め、生存率を高めるアプローチをする。

③事業承継者に対する支援の考え方

一般的に事業承継に必要な期間は５年～１０年と言われており、当会の事業承継セミナーの受講をきっかけに、事業承継の準備を促す。理想は、経営者と後継者が協力して事業承継計画を策定することが望ましいが、本会は、どのような形であれ、まずは承継計画に着手してもらうことを第一に考え、そのための経営分析や各種動向調査など自社の立ち位置を把握するサポートをする。

（３）目標 ※①～④の内容は、後述の（４）の①～④で記載。

	現行	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
①事業計画策定 セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定件数	0 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
②巡回・窓口相談時	随時	随時	随時	随時	随時	随時
事業計画策定件数	91 件	40 件	40 件	40 件	40 件	40 件
③創業セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	0 件	5 件	5 件	5 件	5 件	5 件
④事業承継 セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	0 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

※②の策定件数が現行 91 件から令和 3 年が 40 件に減っているのは、令和 3 年度以降①～④での策定に支援方法を分けたため

(4) 事業内容

◆既存の事業者に対する支援

①事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】経営分析セミナー、経営相談会、巡回・窓口相談で経営分析を行った事業者

【募集方法】上記セミナー、相談会出席者への電話連絡、メールによる情報提供
市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布、
主要公共施設でのチラシ設置。

【開催回数】年 2 回

【参加者数】1 回につき 20 社程度

【手段手法】中小企業診断士を講師として招き、以下の内容でセミナーを実施する。
セミナー内では、フォーマットを使用し序盤、実際に事業者自身が事業計画の素案を
作成する。セミナー終了時に事業計画の完成を目指す。

<カリキュラムの内容>

- 事業計画の基礎 ・基礎となる経営計画、事業計画の必要性、事業計画に欠かせないもの
- 事業計画の作り方 ・経営理念・経営方針を明らかにする、SWOT 分析による経営力の分析
・決算書による現状分析、新・旧事業の棚卸し、外部環境の変化を見定める
・事業計画策定の注意点、ポジショニングマップ、4P フレームワーク演習
・販路開拓実行計画、販促手法の決定実践
・生産性向上に向けた取組（先端設備導入）

セミナーの中では、事業者自身が、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」、持続化補助金の計画書雛形を使用して、経営計画策定を行う。事業計画の策定にあたっては、「地域の経済動向調査」、「需要動向調査」、「経営状況の分析」、を踏まえることが必要であるが、参加者が各分析指標、定性情報をうまく使いこなせない場合も想定されるため、講師である中小企業診断士、経営指導員が状況を見ながら作成の支援をする。セミナー後には担当指導員がブラッシュアップを図り、全体の整合性を確認し完成させる。

②巡回・窓口相談時における事業計画策定支援

【支援対象】 補助金申請、金融相談、確定申告等で経営分析を実施した事業者
経営分析セミナーや経営相談会等で経営分析を行った事業者

【支援者数】 40 社

【手段手法】 上記支援対象に対して、巡回や窓口相談時に事業計画の重要性や意義等を説明し計画策定に繋げる。事業者自身が、中小企業基盤整備機構が提供する「経営計画つくるくん」を PC もしくはスマートフォンで使用し、経営指導員・経営支援員等のフォローを受けて事業計画を作成できるよう、前述の各種動向調査や経営分析の結果を活用しながら支援する。また、必要に応じ、経営指導員・経営支援員が事業者からのヒアリングを基に入力補助を行い、事業計画策定に必要な項目を把握してもらう。

完成直前には、経営指導員がヒアリングを行うことで、計画の不足部分を補完するとともに、計画の実現可能性を高めるため、中小企業診断士の派遣を行う。

◆創業者に対する支援

③創業セミナーの開催

【支援対象】 創業希望者、創業準備者、創業 1 年未満の小規模事業者

【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布、主要公共施設でのチラシ設置。

【開催回数】 年 1 回

【参加者数】 20 名程度

【手段手法】 講師として中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、日本政策金融公庫職員を招き、以下の内容でセミナーを実施する。

セミナー内では、各項目の内容を踏まえ、演習として参加者自身が創業に伴う事業計画の素案を策定することで、事業計画策定の足掛かりにする。

＜カリキュラムの内容＞

- 経営 ビジネスプランの考え方・組み立て方、ビジネスモデル発想とは
- 販路開拓 マーケティングの基礎知識、販路開拓・対象顧客へのアプローチ方法
儲けのでる仕組みづくりのポイント
- 財務 会計の基礎知識、資金繰りの考え方と収支計画の作り方
創業に必要な手続き、税金の基礎知識
- 人材育成 労務管理と社会保険の基礎知識、組織づくりの勘所
- 総括 事業計画の発表

久留米市の創業支援等事業計画は、産業競争力強化法に基づき国の認定を受けた計画であり、市のほかに商工会議所などの商工団体や、久留米リサーチ・パーク、久留米ビジネスプラザ、日本政策金融公庫など創業を支援する複数の機関と連携してそれぞれの事業を実施している。

この計画では、創業者の経営、財務、人材育成、販路開拓等の知識習得を目的として継続的に行う創業支援の取組を「特定創業支援等事業」と位置づけているもので、会社設立時の法人登録免許税の軽減、創業関連保証の特例、久留米市新規開業資金、日本政策金融公庫の新創業融資制度の自己資金要件充足、新規開業支援資金の貸付利率の引き下げ等のメリットがあるため、このセミナーを通じて当会管内で創業する事業者にとって、事業計画を策定することの重要性を理解してもらう。

本セミナー開催後は、参加者に対し巡回指導などのフォローアップを行い、セミナー内で作成した事業計画の完成を継続支援する。

◆事業承継者に対する支援

④事業承継セミナーの開催

【支援対象】 60 歳以上の経営者（個人、法人）、事業承継予定の後継者

【募集方法】 市広報誌への掲載、商工会ホームページへの掲載、職員による巡回時に案内配布、

主要公共施設でのチラシ設置。

【開催回数】1回

【参加者数】20名程度

【手段手法】講師は事業承継ネットワークの中小企業診断士、税理士、弁護士を招き、以下の内容でセミナーを実施する。

＜カリキュラムの内容＞

- 事業承継の基礎知識 多くの事業者に共通する事業承継の現状と課題
 経営者、後継者それぞれに必要な心構え
- 事業承継計画の作成1 経営状況や経営課題等の把握
 今後の方向性の検討
- 事業承継計画の作成2 事業承継に向けた対策と実施時期
 課題に向けた目標の設定

セミナーの中では、実際の事業承継計画のために必要な準備を事業者自身に理解してもらう。

セミナー受講後に、事業承継計画策定のフォローアップを行う。福岡県事業承継ネットワークの事業承継診断ヒアリングシートを活用、経営指導員が各事業者の課題を抽出し、事業承継ネットワークに連携することで税理士、弁護士等の専門家派遣を実施する。第三者承継については、経営指導員が福岡県事業引継ぎ支援センターのコーディネーターと連絡調整を図り、マッチング先を事業者と共に模索する。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

本会では、事業計画策定先に対して、窓口、巡回指導等により事業計画を遂行する中で、事業所に見つかった新たな課題や計画になかった支援のニーズなどにも柔軟に対応し、経営革新計画や補助金申請等の活用を図り、フォローアップを実施している。

しかしながら、支援先の状況としては、進捗状況が芳しくない事業所や早々に目標値を達成する事業所など様々であり、本会の支援の状況も、フォローの回数や内容については定型化されておらず、本会担当者に対して頻繁に進捗を報告してくれるような、コミュニケーションを密にしている事業所には手厚く支援する傾向があり、基本的には「待ち」の姿勢であったため、本会から計画的な巡回を行っていなかった。また、計画策定事業者数が増えるにつれ、本会がフォローアップすべき対象も多くなり、依頼順に処理した結果、すべての事業所まで行き届かないという現状がある。

【課題】

すべての支援先を一律にフォローするのではなく、支援先毎の進捗状況に応じて、臨機応変に対応するために、計画の難易度や事業者の実行レベルなどを本会担当者が事前に判断しておくことで、「待ち」の姿勢ではなく、主体的にフォローアップを行っていき、事業者の目標達成に寄与する。

事業計画策定数が年々増加するため、事務局のマンパワーを考慮し、その後は事業者からの定期的な報告をもらうための仕組み作りを行い、フォローの頻度や内容を変化させる体制の構築が必要である。計画の進捗に困難な点が発生している支援先については、本会担当者による決算後のチェックや外部専門家を派遣する必要があるなどフォローに時間を要する場合もあるため、それ以外の比較的順調な支援先には、簡単な報告様式を整備し、電話やメール等でも助言指導、進捗状況確認を行うことができるよう効率化する必要もある。

(2) 支援に対する考え方

①既存事業者向けの事業計画策定後の実施支援

事業計画を策定した全ての事業所を、計画策定後の翌期より事業計画の進捗状況や難易度等に応じ

て、以下のとおり 3 区分に分け、フォローアップ頻度を設定することで、個々の支援先に応じた目標達成までの支援を行う。

区分		進捗状況や計画の難易度
I	通常支援先	計画の難易度が相応であり、定期訪問の頻度を上げなくとも、計画の進捗がスムーズに進むと判断できる支援先。 経営指導員による助言等で十分に目標達成が可能である事業所。
II	重点支援先	計画の難易度が高い、もしくは事業者の実行レベルに重点的な支援が必要な支援先。実行支援に対して的確なアドバイスにより計画の実現度が上がり、経営指導員等の支援力が成功の鍵になる事業所。
III	専門的支援先	計画の難易度が高く、目標達成のために専門的知識を要する支援先。例えば、製造業における生産性向上のための生産管理システムの導入計画の支援や展示会・商談会出展後の商品ブラッシュアップ等の販路開拓支援など、課題が明確で個別具体的な助言が計画目標達成に必須である事業所。

②創業者向けの事業計画策定後の実施支援

創業後半年は、見込み客の発見をはじめとする販路開拓、また創業計画どおりの売上が達成できなかった場合の資金調達など、創業計画の進捗状況に特に注意が必要である。事業者側からも定期的に進捗状況を報告することをお願いし、連絡調整を密にしながら、丁寧にフォローアップする。

③事業承継向けの事業計画策定後の実施支援

事業承継支援については、後継者が決定済みで事業承継の準備に取り掛かる事業所を想定しており、課題解決を図る実施期間が必要なため、フォローアップの頻度としては、年 4 回とする。

(3) 目標 ※対象事業者数＝フォローアップ対象事業者数

①事業計画策定事業者

(令和 3 年以降の対象事業者 80 社は、前述の 5- (3) における巡回・窓口での策定事業者 40 社＋事業計画策定セミナーにおける策定事業者 40 社)

	現行	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
対象事業者数	42 社	80 社	80 社	80 社	80 社	80 社
支援頻度 (延べ回数)	-	390 回	390 回	390 回	390 回	390 回
売上増加事業者	-	40 社	40 社	40 社	40 社	40 社

②創業計画策定事業者

対象事業者数	-	5 社	5 社	5 社	5 社	5 社
支援頻度 (延べ回数)	-	30 回	30 回	30 回	30 回	30 回
売上増加事業者	-	4 社	4 社	4 社	4 社	4 社

③事業承継計画策定事業者

対象事業者数	-	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社
--------	---	-----	-----	-----	-----	-----

支援頻度（延べ回数）	-	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
売上増加事業者	-	2 社	2 社	2 社	2 社	2 社

（４）事業内容

①既存事業者向けの事業計画策定後の実施支援

【支援内容・手段】Ⅰ＋Ⅱ＋Ⅲ＝合計 390 回

Ⅰ．通常支援先

経営指導員が巡回による助言・指導を行う。（30 事業所×年 4 回＝120 回）

Ⅱ．重点支援先

原則は経営指導員が巡回による助言・指導を行う。目標達成のための課題の内容に応じては、外部専門家の活用による計画の見直し、実行に対する助言指導も実施し、伴走型支援に努める。（30 事業所×年 5 回＝150 回）

Ⅲ．専門的支援先

国のミラサポ制度や、県のエキスパート派遣制度など関係機関の専門家派遣制度を活用し、適切な専門家を派遣し、課題の解決を図っていくことを前提に、積極的な巡回支援を行う。（20 事業所×年 6 回＝120 回）

事業計画と進捗状況のズレが生じたことで、元々の区分の支援内容と必要な支援内容が合わなくなっている場合の対処方法については、本会の月 1 回の職員会議にて各事業所の進捗を報告し、法定経営指導員を中心に、担当職員の増員やフォローアップ頻度の見直しを行い、事業計画の立て直しを図ったり、支援区分の変更を行ったりする。その際には、福岡県商工会連合会や外部専門家の助言を受け、修正の方向性に対して第三者の視点でチェックできる体制を敷く。

②創業者向けの事業計画策定後の実施支援

【支援内容・手段】

創業支援については、計画策定後、経営指導員が年 6 回を目安に巡回訪問し、フォローアップを実施する。計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法として、巡回指導等フォローの頻度を上げることにより、資金不足などの危機的状況を早期発見できるようにする。必要に応じ、県連合会の専門家派遣制度を活用する。中小企業診断士等の外部専門家と連携し販路開拓に関するアドバイス、資金繰りに対する分析など創業者個々の目標に対して、修正改善を図り臨機応変に対応する。

③事業承継向けの事業計画策定後の実施支援

【支援内容・手段】

巡回により年 4 回フォローアップを実施し、進捗を確認する。税金や相続などの内容については、事業承継支援ネットワークなどの専門家派遣制度を活用し、弁護士や税理士等の専門家を派遣し、スムーズに進捗するようにサポートする。計画と進捗状況にズレが生じている場合の対処法として、事業承継ネットワークと連携して計画の見直しや助言を行うことで、当初計画とのズレや想定していなかった課題などに対応し、フォローアップの頻度の変更を適宜行う。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

【現状】

当会地域では、ハトムギが全国有数の産地になっているため、本会は特産品開発による地域活性化を目的とした新たな需要の開拓に寄与する以下のような事業を行ってきた。

◆「ハトムギ」プロジェクト

本会では、平成 26 年度から平成 29 年度にかけて全国展開支援事業の採択を受け、当地域の地域資源である「ハトムギ」を活用したプロジェクトを実施した。これにより、プロジェクトの参画メンバーである商工会管内の料飲組合員が新メニュー開発し、菓子組合員が新商品開発をするなど、観光やお土産など県外から観光客を呼び込む仕組みを作り、料飲店、菓子、パン小売業者の販路拡大を狙った支援を行った。また、JA みづまや九州大学と商品（アイス、ビール、ドレッシング、餃子、化粧品、ハンドクリーム）の共同開発などを行い、それまでどこにも無かった様々なハトムギ関連商品を開発することができた。

その後、積極的に全国の商談会・展示会に参加し、ハトムギ商品の PR 販路開拓を図った。（東京グルメ&ダイニング、大阪ギフトショー、Food EXPO Kyushu、アグリフード EXPO、ビューティーワールド ジャパン、ニッポン全国物産展等に出展）。

また、出展後はデザイン、POP などの専門家を招聘して、出展ブースの装飾やバイヤーのフィードバックを商品開発に反映させ、商品パッケージを見直すなどの提案を出展した事業者に行ってきた。

しかし、事業者が支援内容に対して積極的に商品をアップデートし続けているとはいえず、当会としても出展のスケジュールに追われて、フォローアップが行き届かず、結果として大型展示会で他業者に埋もれ、地域特産品等の商品の良さが伝わらない状況があった。

◆地域の特産品 PR 活動（日本酒、うなぎ、エツ、農産物等の PR）

本会は、平成 30 年度から令和 2 年度にかけて福岡県の提案公募事業に採択され、インバウンド向け観光地・飲食店マップを作成し、福岡市の観光案内所に設置することで、福岡市内を訪れた外国人、県外からの観光客向けに PR を行った。

また、令和元年 10 月・12 月の 2 回、東京のアンテナレストラン「福扇華」において、東京在住の福岡県出身者、福岡県の食に関心のある外国人に対し、特産品の試食会を行う地場産 PR イベントを実施し、イベント内で久留米南部商工会管内の特産品、観光地 PR 動画の上映を行い、久留米南部地域への観光需要と特産品販売の新たな需要の開拓に寄与する支援を行った。

【課題】

商談会・展示会出展前後のフォローアップが不十分であったために、専門家やバイヤーの指導の効果が活かしきれないという状況があり、今後は着実にアドバイスを実行できるようフォローアップの内容を改善する。また、小規模事業者持続化補助金等の活用により、商談会出展、マーケットインの商品改善、販促までを含めたフォローの仕組みを構築する必要がある。事業者側としても事業計画の策定、販路開拓計画の曖昧さにより成果が十分に出来なかったため、事業計画策定時点から商談会出展を通じて、計画の見直しや商品改善等を随時行う。

（２）支援に対する考え方

事業者には、商談会や展示会を中長期視点での販路開拓の場として捉えてもらい、出展者がステップアップできるような体系として、本会が商談会での販路開拓に至るまでのプロセスを整理し、入門的な商談会、中規模（九州内）商談会、全国的な商談会などの段階を踏ませることで、事業者が着実に事業計画に沿った販路開拓を行うことができる道筋を作る支援を行う。

本会が、事業者に対し販路開拓の営業意識啓蒙と継続契約に繋がるきっかけづくりを行い、次にバイヤー消費者ニーズを調査、商談会において事業者が準備することを確認した上で小・中規模商談会に出展を促し、全国取引を目指し大規模商談会に出展など、事業者の段階的なレベルアップを図る。

経営指導員から事業者への出展前後のフォローを徹底し、商品の魅力を伝える力を伸ばすことが必要な事業者に対し、買い手がほしがる情報を網羅するための FCP シートの作成や、商品の特徴を伝えるセールトーク、商品ブラッシュアップや包装等の改善のための専門家による支援など、事業者にとって商談会に参加することが目的にならないように、事業者の課題に応じて支援方法の最適な判断を行い、臨機応変に支援する。また IT を活用した電子商取引等の方法についても段階に応じて支援する。

(3) 目標 ※①～④の展示会等の内容は、後述の(4)の①～④に記載。

	現行	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
①出展事業者数	0社	10社	10社	10社	10社	10社
成約件数/社	-	5件	5件	5件	5件	5件
②参加事業者数	0社	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	-	2件	2件	2件	2件	2件
③出展事業者数	1社	10社	10社	10社	10社	10社
売上額/社	-	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
④出展事業者数	2社	5社	5社	5社	5社	5社
成約件数/社	-	2件	2件	2件	2件	2件

※①②④について継続的な取引先獲得を目標にしているため、売上額ではなく成約件数を目標とする。

(4) 事業内容

①県内の展示会出展事業 (BtoB)

○ふくおかフードビジネスマッチングマンスリー商談会 (主催：福岡県中小企業振興センター)

福岡県の農林水産物を活用した商品に関心を持つバイヤーに対し、個別に自社商品をアピールすることができる商談会。毎月開催のためバイヤーとの距離が近い。令和2年2月開催時は、出展事業者50社。バイヤーは46社(60名)が来場。継続取引を目指す企業の販路拡大を図る。商談会出展のファーストステージとしての位置付けであり、支援対象者に商談会での商談の流れを理解してもらうために参加してもらう。毎月開催のためバイヤーとの距離が近い。商工会としては、同行訪問により事後指導のためバイヤーとのやり取りを記録する支援を行うことができる。

【支援対象】 事業計画策定支援を受けた食品事業者

【支援内容】 専門家による商品提案書やFCPシートの作成、ディスプレイ指導(商品の特徴がわかりにくい、写真の取り方、ロット数などの基本事項)、商談会後の商品改善、販売計画の見直し等。事前指導は出展2週間前までに実施。事後指導は出展直後速やかに行う。

【訴求対象】 西日本新聞社、JR九州、博多大丸、イオン九州等の地元の大手バイヤー

【開催回数・日数】 毎月1回

【参加者事業者数】 年間10社程度

②九州域内の商談会参加事業 (BtoB)

○しんきん合同商談会 (主催：一般社団法人九州北部信用金庫協会)

九州北部3県(福岡県・佐賀県・長崎県)の13信用金庫の取引企業が結集し、九州を拠点とする中小企業等の販路拡大や受注確保など、新たなビジネスチャンスを掴むために開催されるイベント。

令和元年度の開催時期は11月、来場者数1,000名、出展社数415社。業種も幅広く募集しており、地域に根ざした信用金庫の取引先を中心に厳選されているため、出展者はモチベーションが高く成約率も高い。継続的な受注確保を目指す企業の販路拡大を図る。BtoBの初期ステージとしての位置付けであり、支援対象者に商談会で取引先を獲得してもらうために参加してもらうことで、商工会としての支援につながる。

- 【支援対象】 事業計画策定支援を受けた食品、工芸品、生活雑貨、機械メーカー等の事業者
- 【支援内容】 商談会におけるプレゼン指導、販促物の作成指導、ブース装飾、実演販売指導など外部専門家を商談会の事前・事後に事業者へ派遣し、成約率を高める取組を行う。
- 【訴求対象】 食品、工芸品、生活雑貨、機械メーカー等のバイヤー
- 【開催回数・日数】 年1回1日間（毎年11月）
- 【参加事業者数】 5社

③県内アンテナショップ出展支援事業（BtoC）

○DOCORE ふくおか商工会ショップ出展（主催：福岡県商工会連合会）

福岡県内の地域特産品や中小企業・小規模事業者の持つ隠れた逸品等を取扱う常設店舗を設置し、育成の場として地域商品等の販路開拓と商品ブラッシュアップを通して、中小企業・小規模事業者の商品展開力・販売力の向上等を図るとともに、地域情報の発信拠点として地域活性化に寄与するアンテナショップである。令和元年末のショップ情報は、年間売上高は6,255万、出品事業所数246、アイテム数493品、購買客数39,703人。博多駅に隣接する博多マルイにあるため、県内の一般消費者だけでなく、県外・国外からの観光客も来店が見込まれるため、商工会として商品へのフィードバックを必要とする事業者から消費者の声を届け、商品の育成を行うことができる。

- 【支援対象】 事業計画策定支援を受けた食品、工芸品、生活雑貨等の事業者
- 【支援内容】 商品採用時の販売データ分析、消費者モニター制度を活用して意見を集約する。催事販売を活用したBtoCの見せ方を支援。福岡県商工会連合会との商品ブラッシュアップ会議への参加。ECサイトの開設やSNSを活用した情報発信
- 【訴求対象】 県内の一般消費者、県外・国外からの観光客
- 【開催回数・日数】 催事随時、常設出品は3ヶ月更新（商工会では年2回支援先を選定）
- 【参加事業者数】 10社

④全国商談会出展支援事業（BtoB、BtoC）

○ニッポン全国物産展（主催：全国商工会連合会）

ニッポン全国物産展は、地域資源や伝統技術を活かした新しい商品づくりなど各地域の特色を活かした産品を全国から集め、消費者や流通業者などに対して幅広く紹介することにより、新たな出会いの場を提供している。約15万人の来場者、350社の出展者、総売上1億円を超える大型の物産展である。

この物産展にバイヤーとの継続的な取引が必要な事業者を出展させることで、事業者の全国展開的な市場開拓等を支援するとともに、成約率向上のための接客力を高める支援によって、事業者の商品展開力・販売力向上を図り、地域経済の活性化を図る。

- 【支援対象】 事業計画策定支援を受けた食品事業者、工芸品、生活雑貨、機械メーカー等の事業者
- 【支援内容】 福岡県商工会連合会と連携して、商談会前にブース作成支援、実演販売支援などの事前指導を実施する。①②③の商談会における基本的事項の総括と出展後のバイヤーへのアプローチ、継続取引獲得のための自社ECサイトへの誘導等を事業者が行うことで、事業者へのEC継続取引の支援につなげる。プレスリリース活用支援。
- 【訴求対象】 (B to B) 地域の特色を活かした産品を発掘したいバイヤー、(B to C) オウンドメディアをもつ発信力のある一般消費者
- 【開催回数・日数】 年1回、3日間開催
- 【参加事業者数】 5社

経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

久留米南部経営発達支援委員会を設置している。評価委員会の構成委員は、商工会正副会長、久留米市商工政策課長、外部有識者（中小企業診断士）、福岡県商工会連合会職員である。

第4四半期に年1回開催し、事業の実施状況の報告、成果の評価・見直し等を実施している。

評価委員会では、経営指導員による実績件数の報告が中心で、目標値との比較や当初設定した目標が妥当だったか評価委員からの指導実態に関する評価が不十分だった。委員からは、現在の報告形式では具体的な支援内容が分かりづらく、詳細な支援内容を知るために成功事例を提示するよう求められた。また、評価委員会で指摘された次期に改善する点などのフィードバックを、委員会に出席した職員から実施職員に報告する機会を設定しなかったため、PDCAサイクルがうまく機能しなかった。

さらに、市担当課との連絡調整不足により、行政と連携した市中小企業施策活用などの小規模事業者支援の体制が構築できず、市施策を活用した経営改善の事例を創出できなかった。

【課題】

委員会の内容の再検討を行い、発達支援計画の遂行に正しい評価と見直しを加えられる環境を作り直す。行政担当者との定例ミーティングを四半期に1回実施することとし、発達支援計画に必要な情報を積極的に得るための体制を作る。

(2) 事業内容

①久留米南部経営発達支援委員会の開催

年1回の評価委員会を開催する。構成員は、商工会正副会長、久留米市商工政策課長、外部有識者として中小企業診断士1名、福岡県商工会連合会職員、新たに法定経営指導員を追加する。事業の実施状況、成果の評価、見直しを実施する。発達計画に対する具体的な改善項目について助言を受けるため、実績件数の報告よりも、事例の紹介や特筆すべき成果などをわかりやすく提示することと、個別の事案に対する具体的な評価を得て、翌年度の事案に活かす。

②内部体制の強化

法定経営指導員を中心に毎月1回、経営発達支援計画の進捗状況をチェックする。

また、半期に一度、全職員を対象とした目標達成に対する課題を共有するための職員会議を開催し、対策を講じる。職員会議内で経営発達支援委員会の評価結果を全職員に報告し、見直し案を含め次年度のアクションプランの改善に活かす。具体的には、指摘事項リスト作成による「見える化」を行い、全職員が日々の業務マニュアルに落とし込み、効果的な支援体制運営に活用する。

③市担当課との連携強化

久留米市商工労働部商工政策課との定例ミーティングを四半期に1回開催し、経営発達支援計画の進捗状況や、本会による施策の活用実績などを報告する。適宜、連絡調整を行うことで、本会の経営発達支援計画の目標達成に向けた行動の改善や、必要な支援策について行政からの助言・指導を受ける。

④事業評価・見直し結果の公表

評価委員会の事業評価・見直し結果を当商工会理事会にて報告し、承認を受ける。

評価・見直し結果を地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とするため、管内に配布される当会の広報誌、久留米南部商工会公式ホームページ (<http://www.nanbu-shoko.jp/>) への掲載ほか、紙媒体を商工会事務所へ設置する。

9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（１）現状と課題

【現状】

第１期の経営発達支援計画により、経営分析や各種計画書策定を支援する機会が増加し、経営指導員にノウハウや経験が蓄積した結果、事業計画策定支援能力の向上を図ることができた。一方で、販路開拓支援や IT 活用による生産性向上支援、製造業における生産管理の改善手法等の個別具体的な支援については、既存業務と比較して相対的に課題解決能力が低く、経営指導員には、相談者への初期対応に対する前提知識の習得や専門家派遣へ繋ぐコーディネート能力の向上が必要な状況である。

また、当商工会は、経営支援課、総務課の２課制を敷いており、小規模事業者への助言指導を主に行う経営支援業務と、商工会内事務、受託団体事務を行う総務業務に分かれて、管内小規模事業者に対する支援業務に当たっている。さらに、各職員に担当業務があり、経営支援の知識経験に偏りはあるが、一般的な経営改善普及事業へ広く横断的に従事しているため、専門的相談内容への深掘りができていないといった問題が起こっている。

職員個々の資質向上のための取組については、福岡県商工会連合会が主催する「階層別研修」などの最新施策や改正等を学ぶ研修や、職場内での先輩職員が個別に助言することによる OJT で対応しているが、職員個人に情報が蓄積し、共有できていないといった問題が起こっている。

経営支援員においては、経営分析や事業計画策定の際にデータ提供や内容の確認などサポート役に回ることが多く、主体的に助言提案する能力を発揮できていない現状がある。今後は、経営支援員も経営指導員同様、中小企業施策の内容を理解し、財務分析、経営計画策定のスキルを獲得することで支援体制の底上げを図る必要がある。

【課題】

個々の職員の課題解決能力の向上に向けた OJT、OFF-JT を効果的に行う。全職員による各種中小企業施策の知識の習熟と、専門家派遣コーディネート能力の向上のために、職員相互で情報交換を積極的に行う。また、事業所に対する支援内容などの情報を、データベースを活用して情報共有を行い、知識の平準化を行う。

（２）事業内容

①外部講習会の積極的活用（Off-JT）

経営指導員及び経営支援員の支援能力の向上のため、福岡県商工会連合会が主催する義務研修に限らず、各職員の課題に応じた研修の受講を奨励する。中小企業大学校やよろず支援拠点、金融機関主催の外部研修に積極的に参加する。例として、経営支援員については、小規模企業支援能力向上研修、伴走型支援に役立つ相談対応力講座等の受講、経営指導員について展示会商談会支援の進め方、販路開拓促進のための IT 活用支援等、現在不足している能力を強化するための研修を受講する。

②職場内研修（OJT）の実施

全職員を対象とした職員勉強会を月１回開催する。既に実施した経営支援事例をケーススタディに、他の職員も必要であるスキルを明らかにし、同様の事例に活用できるように共有化を図る。外部から中小企業企業診断士、IT コンサルタント、販促コンサルタント等の専門家を招聘し、日々の業務で発生した問題に対して職員勉強会を開催し、専門的知識の習得を図る。経営支援員が法定経営指導員の事業計画策定支援に同行し、経営支援における疑問点の解消やヒアリングスキルの向上を図ることができる環境を構築する。また、自らの会計知識を活かした改善提案など主体的に支援する場を設ける。受講環境についても、ウェブ配信等の研修やインターネットのビデオ会議等を活用した双方向の研修などを取り入れる。

③定例職員会議の開催

全職員が、それぞれ担当している事業者の課題を整理し、解決策を導き出せるように全職員で共有した上、職員会議（月１回）で意見交換を行う。顧客への提案力が向上するとともに、支援スキルの

棚卸しができ、組織内コミュニケーションが円滑になる。支援事例を報告することで、各職員のモチベーションアップに繋がり好循環が生まれる。目標達成へのステップを確認し、必要な支援を職員相互に提供していく。

④データベース活用による情報共有

職員個々が経営分析や事業計画策定支援に従事した内容を、福岡県商工会連合会が提供する「福岡県商工会イントラシステム（経営指導概要、事業者の基礎情報等）」に入力する。当該システムに入力された内容は、本会全職員が閲覧可能であるため、他事業所の支援事例を参照し、計画策定支援に活用することが可能である。計画書や申請書等の支援内容のデータは、詳細を記載したデータファイルであるため、共有フォルダ内に事業所別に保存をする。また、イントラシステムの集計項目として、経営革新計画や持続化補助金などのタグ付けにより、各種施策別に集計することが可能なため、それらのデータから類似の支援事例を検索できる。詳細を確認したい場合は、該当事業所のフォルダでデータを参照できるように仕組み化することで、職員の支援ノウハウの共有化を図る。

10. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

（１）現状と課題

【現状】

筑後地区商工会、福岡県商工会連合会、日本政策金融公庫、地域の金融機関等の研修会・意見交換会に参加している。

日頃から良好な関係性を構築することにより、連携して事業者支援に取り組むこともあり、支援能力の向上や地域内の各種支援機関が個々の強みを発揮して面的支援スキームを形成している。国などから震災や疫病対策等の支援策が矢継ぎ早に打ち出されるなど、小規模事業者等を支援するための各事業を取り巻く環境が複雑になる中で、本会に対する小規模事業者からのニーズは多岐に渡るが、当商工会単体での支援事例の共有では限界がある。

今後は、他支援機関の支援情報を効率的に取り入れ、いかに地域の小規模事業者の支援に活かしていけるかが重要になっている。

【課題】

積極的に他支援機関や専門家と意見交換の場をもち、他商工会の事例発表のみならず、職員が個別に情報収集を怠らない姿勢が必要である。そのために、職員が商工会に限らない行政、金融機関、専門家等が出席する会議に参加し、当商工会の他の職員への情報を共有し、効率的に情報を得ることで事業者支援の対応力の向上を図る。

（２）事業内容

①小規模事業者経営改善貸付連絡協議会への参加（年２回）

【主催】 日本政策金融公庫久留米支店

【参画】 支店管内の商工会、商工会議所（合計 21 機関）

【参加目的】 地域の経済状況、最新の融資制度について情報交換をする。近隣の商工会・商工会議所の特筆した支援事例を共有し、支援ノウハウの一層の向上に努める。

②筑後地区商工会経営指導員研修会への参加（年２回）

【主催】 筑後地区商工会経営指導員部会

【参画】 筑後地区商工会（合計 14 機関）

【参加目的】 筑後地区内の経済情勢や支援ノウハウについて共有する。経営指導員で企画運営しているため、タイムリーな施策の活用方法や共通の課題解決について議論する場として、伴走型支援体制を強化する上で効果的である。

③福岡県筑後地域中小企業支援協議会への参加（年２回）

【主催】福岡県

【参画】福岡県中小企業振興条例第 12 条第 2 項に基づき筑後地域内の中小企業・小規模事業者の抱える経営課題を解決するため、久留米中小企業振興事務所を中心に中小企業支援団体（商工会、商工会議所）、金融機関、市町村等と緊密に連携して、適切かつきめ細かな支援を推進し、もって地域内の中小企業・小規模事業者の健全な発展に寄与する団体である。

【参加目的】当協議会においては、創業、経営革新、事業承継に関する支援ノウハウ提供や管内の代表的な支援事例の発表などをもって、県の施策に基づいた筑後地域の中小企業支援体制の強化、方向性の一致を図る。本会からこの会議に参加することで、本会は小規模事業者の様々な問題において、適切な対処に情報を活かす。

④経営改善普及事業運営研究会への参加（年２回）

【主催】福岡県商工会連合会職員協議会

【参画】福岡県内商工会（合計 52 商工会）

【参加目的】福岡県内全商工会の職員が参加する経営改善普及事業運営研究会において、各地域の経営支援状況についての意見交換と先進的な取組を学び共有する研修会に参加する。

地域経済の活性化に資する取組

11. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

【現状】

久留米市地方創生総合戦略の中の「西部地域振興パッケージ」は、『交流人口の拡大を図るために、駅などの交通結節機能の強化、公共交通の利便性向上に取り組むとともに、買い物や医療など生活必要機能を守る取組』とされている。当会管内の小規模事業者支援においても、駅周辺の店舗集積による都市機能の向上や郊外のコミュニティの維持などの地域課題に対しての意識が必要であり、本会は、田園環境等の地域資源活用を活かした魅力づくりや情報発信についても中心的存在として率先して活動しなければならない。

第 1 期の経営発達支援計画では、全国展開事業や福岡県提案公募事業を活用した「ハトムギプロジェクト」「インバウンド向け地域特産品 PR」の事業において、地域特産品やメニュー開発を実施した。当会管内事業者と、料飲組合、菓子組合、JA や大学等の研究機関と連携して、地域資源の PR を図った。その中で、本会はプロジェクトの構成メンバーと定期的に意見交換を行い、前述の商談会出展や「城島酒蔵びらき」などの地域活性化のイベント等を実施し、観光消費増など地域経済の活性化に一定の役割を果たした。

これらの地域経済活性化のための取組に際し、久留米市商工政策課の職員や、久留米市総合支所産業振興課の職員等の実務レベルでの意見交換等は定期的に実施している。

【課題】

久留米市新総合計画第 4 次基本計画にある地域資源観光活用事業や、第 2 期久留米市地方創生総合戦略等の西部地域振興パッケージといった行政の将来の目指すべき姿を参考に、本会と久留米市商工観光労働部、総合支所産業振興課などが地域経済活性化の方向性を共有し、地域密着観光や特産品開発を検討することができる仕組みを作り、検討した内容を基に、事業者支援を行っていく。

（２）事業内容

①久留米市西部ツーリズム協議会の開催（年４回）

久留米市南西部の特徴を活かした活動で連携し、地域に根ざしたテーマ性、物語性のある観光エリアとしてブランドイメージを高め、年間を通した観光客の増加を目指す協議会を年４回開催する。

参加団体は、久留米市城島総合支所、久留米市三潞総合支所、久留米市観光国際課をはじめ、当商工会、地域まちづくり振興会等。

また、地域コミュニティーや市民団体、高齢者を中心としたボランティア団体などに「地域活動団体」として登録してもらい、名所づくり、まち興しイベントといった地域の魅力づくりに協力をしてもらう。行政は、市民活動・絆づくり推進事業費補助金の活用による活動費用の支援をはじめ、取り組みへの広報、情報提供のサポート、久留米市南西部エリア間の連携のための連絡会議開催といった仕組みづくり、域外への情報発信、基盤整備などに久留米市を挙げた取り組みをする。具体的には、地域やエリアの特徴を活かしたその地域ならではの「花の名所づくり」や「特産品の開発」、「まち興しイベント」、「散策ツアー、体験ツアーの開発」など、地域の発想で自由に取り組み、観光エリアとしてのブランド力を高める。これらは、久留米市が第2期地方創生総合戦略に掲げる西部地域振興パッケージの「西部地域資源観光活用事業」に資する事業である。（交流人口の増加を促進し西部地域の活性化を図るため、田園環境などの地域資源を活用した魅力づくりや情報発信に取り組む。）

商工会は、事業者の意見を地域観光に活かす点において、協議会の中心的な役割を果たす。

②久留米南部観光物産振興会の開催（年2回）

久留米南西部地域の自然環境、伝統文化を尊重した観光振興を図り、事業所の物産の紹介、宣伝、販路開拓および品質向上を図り、地域産業の振興に寄与することを目的とする会を、年2回開催する。

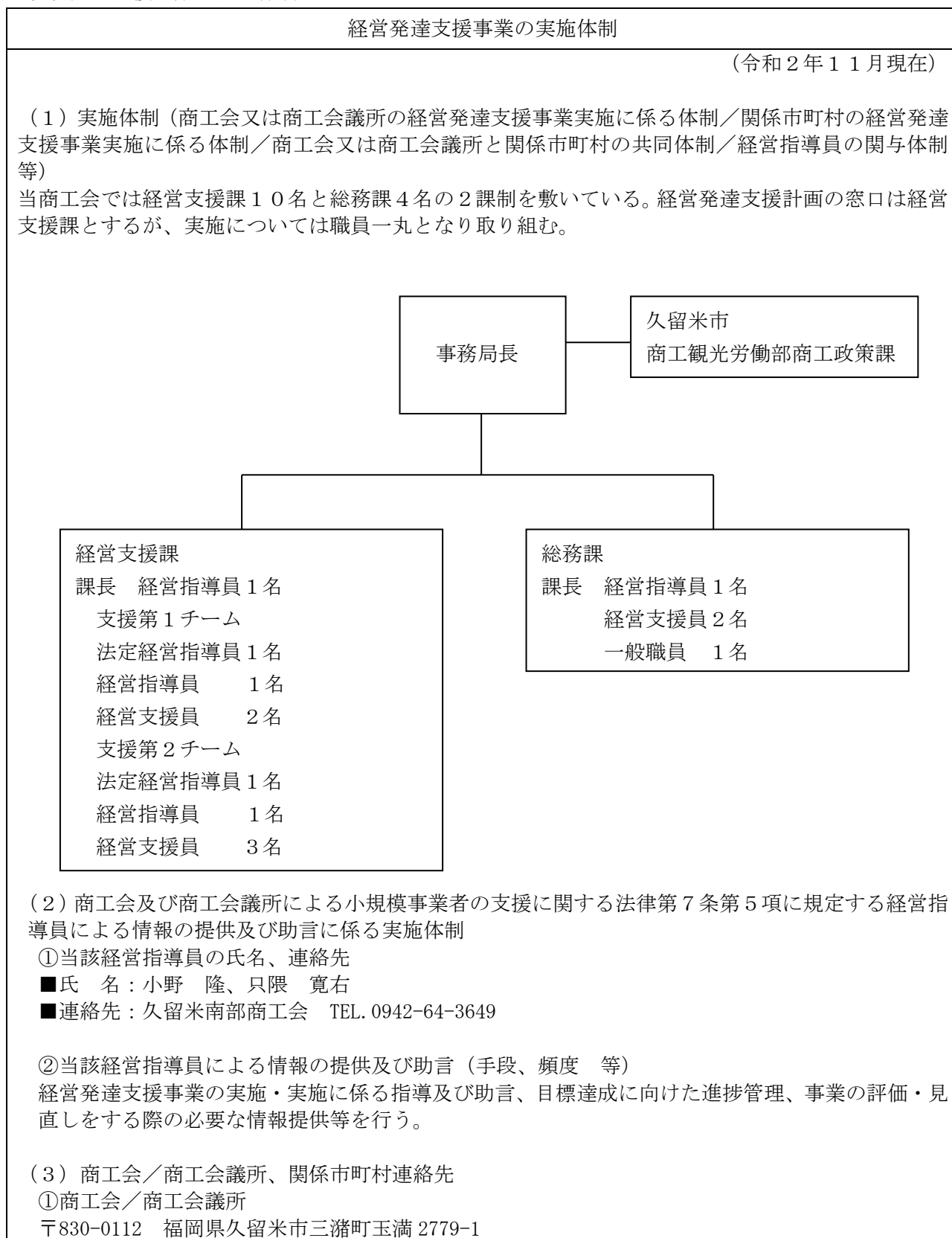
参加者は、久留米市商工観光労働部、久留米市三潞町総合支所、久留米市城島総合支所の観光振興関連部署。これまでは、清酒製造業、うなぎ、エツ等の飲食店、黒松植木生産業、城島瓦製造業者等が会員として所属し、振興会は、酒蔵びらき、エツ感謝祭、黒松の展示会出展などの企画運営活動を行っている。

今後は、久留米南西部地域の拠点となる鉄道駅（西鉄大善寺駅）周辺の機能整備への参画、地域イベントによる活性化や当協議会での観光振興対象地域が重なる久留米市の「西部広域連携推進事業」に沿った新たな広域観光ルートの創出及び情報発信や集客イベントでの連携など当商工会と参加者が連携を強化し定期的な情報交換を行うことで域外からの消費獲得の支援につなげ、地域経済の活性化に資する。

商工会は、協議会の運営、事務全般を担うとともに、管内の観光物産振興において中心な役割を果たす。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



久留米南部商工会 経営支援課
 TEL : 0942-64-3649 FAX : 0942-64-4850
 E-mail : kurumenanbu@shokokai.ne.jp

②関係市町村
 〒830-8520 福岡県久留米市城南町15番地3
 久留米市 商工観光労働部商工政策課
 TEL : 0942-30-9133 FAX : 0942-30-9707
 E-mail : syoko@city.kurume.fukuoka.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
地域経済動向調査費	200	200	200	200	200
セミナー開催費	500	500	500	500	500
専門家派遣費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
需要動向調査費	200	200	200	200	200
展示会等出展費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
支援力向上費	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
国補助金、福岡県補助金、久留米市補助金、会費収入、手数料収入

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等